

Серпень 2019

# КРІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙ

АБО ЯК ОЦІНИТИ РОБОТУ R&D

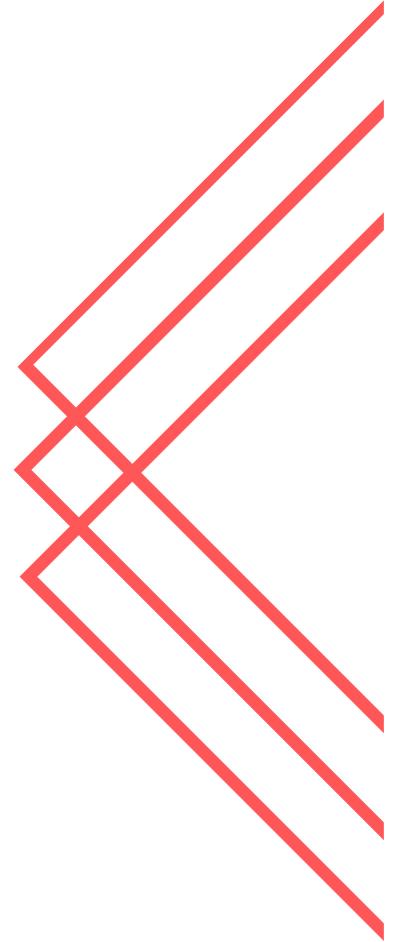
Підготовлено: Андрій Губинський  
Керуючий партнер Craft Innovations  
[www.craftinnovations.com.ua](http://www.craftinnovations.com.ua)

# Чому це актуально?

В сучасному світі діджиталізації та автоматизації, яка охоплює майже усі індустрії та бізнес-функції в компаніях, залишається не так багато місця де людина може реалізувати свій креативний потенціал. Один з таких напрямів це розробка нових продуктів та сервісів які повинні забезпечити майбутню конкурентну перевагу компанії у боротьбі за увагу, любов та кошти динамічно змінючого свої вподобання споживача.

Коли мова заходить про оцінку роботи R&D департаменту, виникає безліч питань стосовно як краще вимірювати ефективність, адже мова іде про інновації, де присутня велика складова невизначеності та експериментування, а класичні показники, за якими ми звикли аналізувати роботу функціональних підрозділів на кшталт продажів, логістики, маркетингу та інших сюди не дуже підходять.

Приймаючи до уваги що робота R&D має часовий лаг у оцінці результатів, ми пропонуємо використовувати комбінацію фінансових та процесних показників, розділених у часових періодах, що дозволяє проводити комплексну оцінку як довгострокового впливу R&D на фінансові показники та капіталізацію компанії, так і водночас контролювати операційну складову процесу, що допомагає діагностувати відхилення та можливі проблеми на ранньому етапі.



# СТРАТЕГІЧНІ ПОКАЗНИКИ

## Як комплексно оцінити результат

В незалежності від індустрії та типу бізнесу McKinsy виділяють 2 показники які дозволяють комплексно оцінити ефективність довготривалої роботи R&D відділів спираючись на результати продажів та дохідності від нових продуктів та сервісів. Для оцінки використовують часовий горизонт 3-5 років, так як це відповідає більшості життєвих циклів продуктів, та дозволяє нівелювати ризики пов'язані з ринковою адаптацією технології на першому етапі, що може відобразитися на короткотермінових показниках...

1. На скільки ефективно ваші витрати на R&D конвертуються у продажі нових продуктів, через коефіцієнт конвертації\*.

$$\text{RDTS*} = \frac{\text{Об'єм продажів нових продуктів (\%)}}{\text{Витрати на R\&D (\%)}}$$

% - від загального об'єму продажів

Цей показник дозволяє оцінити ефективність інвестицій у створення і запуск нових продуктів на ринок та дає можливість зробити порівняння з показниками в індустрії. Високі коефіцієнти та краще співвідношення до конкурентів свідчать про ефективну роботу компанії у розумінні та задоволенні потреб клієнтів

2. Який внесок роблять нові продукти у валовий прибуток компанії.

$$\text{NPM} = \frac{\% \text{ Валового прибутку від нових продуктів}}{\% \text{ Об'єму продажів нових продуктів}}$$

Цей показник дозволяє оцінити наскільки нові продукти які випускає компанія дозволяють отримувати додатковий прибуток відносно існуючого портфеля компанії та інших гравців. Якщо коефіцієнт нижчий за 1, це може означати що структура собівартості або стратегія монетизації не оптимальна. Чи продукт не є достатньо інноваційним відносно альтернатив на ринку, що не дозволяє заробляти на ньому більше за існуючі аналоги.

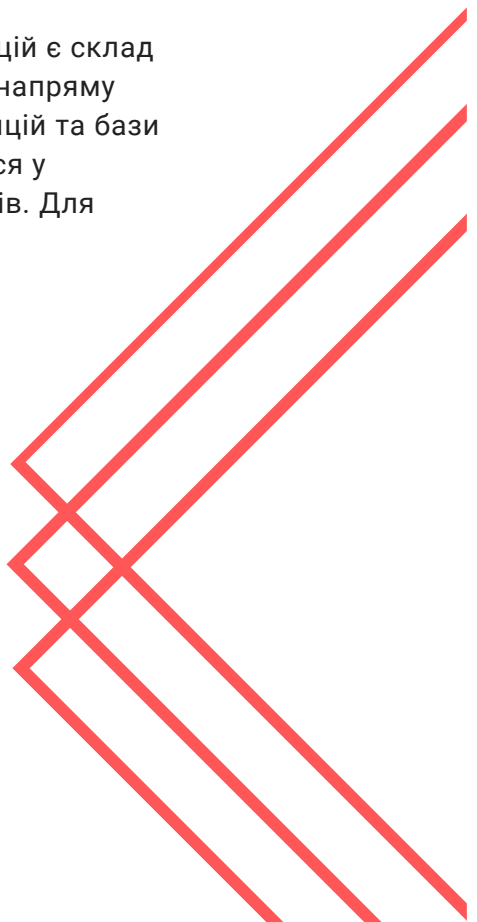
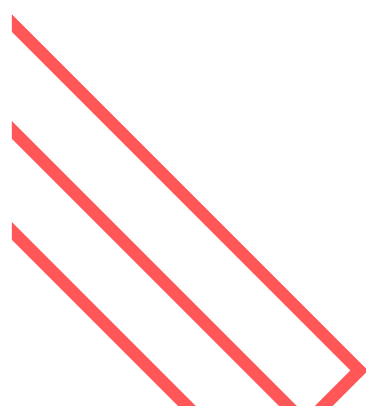
# Операційні KPI відділу інновацій

Для оцінки роботи напрямку інновацій у більш короткострокових періодах, таких як рік, виділяють 4 блоки показників:

1. IQ Потенціал команди
2. Ефективність процесу
3. Фінансові KPI
4. Юридичний (Патенти)

## 1. IQ потенціал команди

Однією з ключових складових успіху у створенні інновацій є склад команди та її інтелектуальний потенціал. Керівник R&D напряму повинен постійно дбати про розширення сфер компетенцій та бази знань співробітників, що в подальшому трансформується у інноваційні крос-дисциплінарні рішення проблем клієнтів. Для моніторингу можна використовувати наступні KPI:

1. Кількість тренінгів на 1 людину;
  2. Середній рівень оцінок на сертифікаційних іспитах;
  3. Кількість дослідницьких робіт в періоді;
  4. Кількість внутрішніх сесій по обміну знаннями;
- 
- 

## 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙ

Цей набір показників відповідає за оцінку на скільки якісно побудовано безпосередньо операційний процес пошуку ідей та їх трансформації в інноваційні продукти компанії.

- 1. Середній час перевірки гіпотези (X днів).**  
Скільки часу команда витрачає на перевірку ідей та прийняття рішення про наступні дії. Якщо від наміру до результату проходять місяці, то важко говорити що компанія буде інноваційним лідером. Нормальний показник 5 днів.
- 2. Середній час від гіпотези до концепту рішення (X днів).**  
Як швидко команда приходить до рішення проблеми. В залежності від індустрії 14-30 днів.
- 3. Середній час від концепту до MVP (X днів).**  
Як швидко команда трансформує валідований концепт у мінімально життєздатний продукт для тестування з клієнтами. Типовий показник 1-3 місяці;
- 4. Середній час виводу продукту на ринок.**  
Скільки компанія витрачає часу на вивід нових продуктів на ринок від ідей до тестування і маркетингу.
- 5. Кількість гіпотез в роботі**  
Над якою кількістю гіпотез одночасно працює команда.
- 6. Кількість перевірених гіпотез**  
Існує негласне співвідношення, щоб найти 1 гарну ідею треба перевірити щонайменше 10 інших ідей.
- 7. Кількість нових продуктів в періоді**  
Оцінюється як план/факт показник та порівнюється з прямими конкурентами.
- 8. Коефіцієнт конвертації гіпотеза/продукт**  
Є відносним показником якості відбору ідей до опрацювання.

# 3. ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

Важливою складовою процесу інновацій є управління витратною частиною, а також можливість монетизувати IP яке створюється у процесі ( якщо це є складовою стратегії компанії).

Показники:

**1. План/факт використання R&D бюджету.**

Ключовий показник, який відображає якість планування та управління витратами, повинен максимально наблизитися до 1.

**2. Середня вартість перевірки гіпотези;**

Скільки ресурсів команда витрачає не перевірку 1ї гіпотези. Враховуються прями матеріальні витрати, а також людино/години учасників команди.

**3. Середня вартість нового продукту**

Скільки вартує 1 новий продукт чи сервіс включаючи витрати на гіпотези та концепти продуктів які не дійшли то стадії виходу на ринок.

**4. Дохід від патентів**

Чи розуміє як та монетизує R&D команда свої напрацювання у сфері IP.

**5. Середня вартість патенту**

Яка собівартість одного патенту, включаючи витрати на розробки які не трансформувалися у IP.

**6. План/Факт собівартості процесу виробництва;**

Відносний показник, але важливий с точки зору оцінки параметрів собівартості нових продуктів запроєктованих на етапі їх створення.



# 4. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ

Важливим аспектом роботи R&D є можливість конвертувати свої напрацювання у патенти як с точки зору захисту конкурентної переваги на ринку, так і створення додаткового грошового потоку в компанію за рахунок ліцензування або продажу патентів.

Показники:

**1. Кількість патентів у періоді.**

Відображає інноваційну складову у продуктах та активність команди у реєстрації патентів. Порівнюється з кількістю патентів у прямих конкурентів.

**2. Кількість юридичних справ про захист ІР.**

Наскільки команда якісно підходить до вивчення наявних ІР на ринку та враховує це при створенні нових продуктів.

# Про CRAFT INNOVATIONS

**Craft Innovations** - українське консалтинг-дизайнерське бюро яке спеціалізується на послугах корпораціям та стартапам з проектування клієнт-центричних продуктів та сервісів, сервіс дизайні, побудові корпоративних стратегій роботи з інноваціями та розробці цифрових бізнес моделей.

Більше деталей про наші послуги на сайті [www.craftinnocations.com.ua](http://www.craftinnocations.com.ua)

Контакти:

[ang@craftinnovations.com.ua](mailto:ang@craftinnovations.com.ua)

